



# PALVELUKEHITTÄMISEN TEEMAJULKAISU PaKe Savo

Mervi Rajahonka (toim.)

Toimittanut Mervi Rajahonka

# PALVELUKEHITTÄMISEN TEEMAJULKAISU

PaKe Savo



**SAVONIA**  
AMMATTIKORKEAKOULU



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto

XAMK KEHITTÄÄ 16

---

KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU

MIKKELI 2017

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Mervi Rajahonka

Kannen ulkoasu: Mervi Rajahonka

ISBN: 978-952-344-029-6 (PDF)

ISSN 2489-3102 (verkkojulkaisu)

[julkaisut@xamk.fi](mailto:julkaisut@xamk.fi)

## ASIAKKAAN TARPEIDEN HUOMIOON OTTAMINEN ON AITO KASVUN MAHDOLLISUUS

Palveluiden kehittämisen teema on ajankohtainen ja aito kasvun mahdollisuus pk-yrityksille. Palveluista on tullut uusi kauppatavara, ja etenkin vientituote kovaa vauhtia digitalisoituvassa maailmassa. Aineettoman tuotannon avulla eli palvelullistamalla tuottavuus kehittyy oikeaa reittiä: uudistamalla, työllistämällä ja asiakkaan tarpeet huomioon ottamalla. Aineeton tuotanto on taloudelle tärkeätä, sillä palvelulähtöinen asiakassuhde on osin syrjäyttämässä tuotantolähtöistä mallia nopeasti muuttuvassa talouselämässä.

Osaamisen parantamiseen ja muihin aineettomiin investointeihin perustuvat kasvu- ja kehitystavoitteet luovat yrityksissä pohjan kestäväälle kasvulle ja kehittämiselle, joka on vahvasti tässä ajassa ja nojaa aitoon asiakastarpeeseen. Kilpailukykyä ja työllisyyttä voidaan merkittävästi lisätä panostamalla aineettoman pääoman vahvistamisen lisäksi luovaan osaamiseen ja eri alojen yhteistyöhön taloudellisen lisäarvon synnyttämisessä.

Tämän julkaisun tarkoituksena on esitellä palvelujen kehittämisen peruskäsitteitä ja ajankohtaisia teemoja pk-yrityksille. Julkaisuun on koottu asiantuntija-artikkeleja ”Palveluiden kehittäminen pk-yritysten kilpailukyvyyn tukena: PaKe Savo” -kehittämishjelman teemojen pohjalta. Ajatuksena on, että julkaisu osaltaan lisääisi pk-yritysten kiinnostusta palvelujen kehittämiseen ja antaisi välineitä siinä etenemiseen.

Anne Gustafsson-Pesonen  
johtaja  
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Pienyrityskeskus

## SISÄLTÖ

Johdanto .....	1
<i>Kaija Villman ja Mervi Rajahonka</i>	
Ketterästi kasvuun palveluliiketoiminnassa .....	4
<i>Jukka Ala-Mutka</i>	
Asiakas palkkaa tuotteen hoitamaan homman .....	8
<i>Kalle Reunanen</i>	
Nopeat kokeilut synnyttävät asiakkaalle palvelukokemuksen .....	13
<i>Anssi Tuulenmäki</i>	
Palvelumuotoilu on asiakkaan ongelmien ratkaisua .....	17
<i>Petteri Hertto</i>	
Mittareista lisäarvoa palveluiden kehittämiseen.....	23
<i>Aki Jääskeläinen</i>	
Liiketoimintamallin suunnittelu InTo-innovaatiopalvelun avulla .....	28
<i>Tuomo Eskelinen</i>	

## JOHDANTO

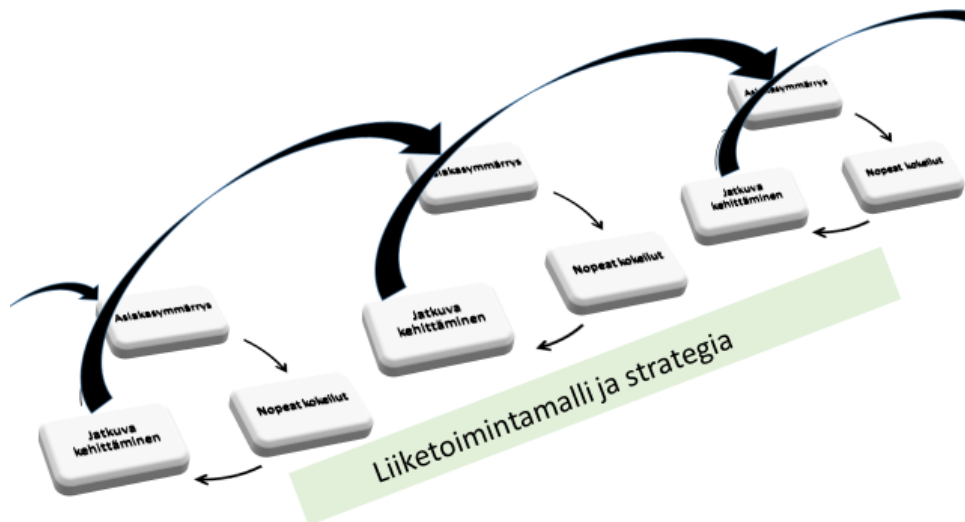
Kaija Villman ja Mervi Rajahonka

Tämän julkaisun työstämiseen kutsuttiin mukaan PaKe Savo -kehittämishjelmassa mukana olleita asiantuntijoita. Heitä pyydettiin esittelemään omaa näkökulmaansa palvelujen kehittämiseen sekä kertomaan, miksi kyseinen näkökulma on tärkeä ja mitä se antaa – erityisesti pohjoissavolaiselle – pk-yritykselle, joka haluaa lähteä kehittämään palvelutoimintaansa.

Teemajulkaisun tarkoituksena on esitellä palvelujen kehittämisen peruskäsitteitä ja ajankohtaisia teemoja. Se on tarkoitettu erityisesti pk-yrityksille, mutta julkaisua voidaan käyttää myös opetuksen tukimateriaalina eri kouluasteilla sekä palvelukehittämisen tukena erilaisissa organisaatioissa.

Palvelujen kehittämisestä on tullut nopeasti teema, joka ei kosketa enää vain perinteisten palvelualojen yrityksiä. Digitalisaatio on johtamassa siihen, että moni asia pitää tehdä tai on mahdollista tehdä eri tavalla kuin ennen. Tuotteet muuttuvat palveluiksi. Tämä kehitys vaatii yrityksiltä aivan uudenlaista asiakasymmärrystä ja ketteryyttä. Monella toimialalla on tapahtumassa murros, jossa liiketoiminnan totut mallit ja perusta ovat muuttumassa. Useat yritykset ovat jo ottaneet asiakasymmärryksen strategioihinsa, mutta aina ei ole ihan selvää, miten korulauseet muutetaan käytännöksi. Tämä julkaisu toivottavasti auttaa tässä asiassa hieman pidemmälle.

Ketterän palvelukehittämisen prosessi on iteratiivinen ja se etenee siten, että alussa hankitaan asiakasymmärrystä. Asiakkaan luokse on uskallettava mennä riittävän alkuvaiheessa – mitään valmista ei tarvitse olla. Kun alustava asiakasymmärrys on saatu, ketterän kehittämisen kautta tehdään asiakkaan kanssa nopeita kokeiluja, joiden avulla luodaan asiakkaalle asiakaskokemus ja testataan, ollaanko oikeilla jäljillä. Jatkuva kehittäminen etenee esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmillä. Vaiheita toistetaan. Ketterän palvelukehittämisen prosessia ohjaavat yrityksen strategia ja liiketoimintamalli.



**Kuva.** Ketterän palvelukehittämisen prosessi.

Tässä julkaisussa on johdantokappaleen jälkeen Jukka Ala-Mutkan kirjoitus, joka käsittelee strategisen, taktisen ja operatiivisen tason ketterää palvelujen kehittämistä. Sen jälkeen Kalle Reunasan näkökulma valottaa sitä, miten asiakasymmärrystä hankitaan ja miksi asiakas ostaisi meiltä yhtään mitään. Anssi Tuulenmäki kertoo, miten nopeita kokeiluja tehdään ja miksi ne ovat niin tärkeitä. Neljännessä artikkelissa Petteri Hertto johdattelee palvelumuotoiluun. Sen jälkeen Aki Jääskeläinen kertoo, miten yritys pääsee liikkeelle palvelutoiminnan mittaamisessa. Viimeisessä kirjoituksessa Tuomo Eskelinen esittelee Savonia-ammattikorkeakoulussa kehitetyn InTo-innovaatiotyökalun, jota on käytetty PaKe Savo -hankkeen yritysvalmennuksissa muun muassa liiketoimintamallien kehittämisessä. Julkaisun on toimittanut projektitutkija Mervi Rajahonka Pienyrityskeskuksesta.

PaKe Savo -hankkeessa on tämän teemajulkaisun lisäksi työstetty toinen julkaisu, ”Palvelukehittämisen caseja – PaKe Savo”, ja siihen on koottu caseja palvelujen kehittämisestä pohjoissavolaisissa pk-yrityksissä. Casekuvaukset pohjautuvat PaKe Savo -kehittämishankkeen yrityskehittämishankkeisiin ja niistä käy ilmi, miten joitakin teemajulkaisun menetelmiä voidaan soveltaa käytännössä. Caset sisältävät palvelukehittämisen parhaita käytäntöjä, mutta myös ongelmakohtia ja haasteita. Casekuvauksiin liittyi myös video, jonka voi katsoa osoitteessa <https://youtu.be/ExoLbF0Llq4>.

Kiitämme lämpimästi teemajulkaisuun kirjoittaneita asiantuntijoita ja kaikkia kehittämisohjelmaan ja hankkeeseen sekä tämän julkaisun työstämiseen osallistuneita.

## Lisätietoa

- Eskelinen, T., Rajahonka, M. ja Villman, K. (toim.) 2017. Palvelukehittämisen caseja PaKe Savo. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-030-2>
- Video PaKe Savon caseista: <https://youtu.be/ExoLbF0Llq4>
- Eskelinen, T., Rajahonka, M., Santti, U. ja Villman, K. 2017. Improving Internal Communication Management In SMEs: Case Study, The Proceedings of The 2017 ISPIM Forum, Toronto, Canada, 19-22 March 2017. ISBN 978-952-335-019-9.
- Eskelinen, T., Rajahonka, M., Villman, K. ja Santti, U. 2017. Improving Internal Communication Management in SMEs: Two Case Studies in Service Design, Technology Innovation Management Review, Volume 7, Issue 6, pp. 16-25, <http://timreview.ca/article/1081>
- Rajahonka, M. ja Juvakoski, M. 2017. Uusia palveluratkaisuja Etelä-Savosta. New Service Solutions – NSS. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-028-9>

PaKe Savo -hankkeen pääteema ja tavoite on ollut yritysten palveluliiketoiminnan kokonaisvaltaisen kehittämisen avulla lisätä asiakasymmärrystä ja tuottaa pohjoissavolaisiin mikro- ja pk-yrityksiin uutta, kannattavaa liiketoimintaa. Toimenpiteillä on vastattu pohjoissavolaisten pk-yritysten tarpeeseen kehittää uusia, kannattavia ja innovatiivisia palvelukonsepteja kasvun ja markkinoille pääsyn varmistamiseksi ja muokata jo olemassa olevia palveluja huomioiden jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö. Hankkeen kohderyhmänä ovat olleet mikro- ja pk-yritysten edustajat kaikilla toimialoilla. Hankkeen keskeisin toimenpidekokonaisuus on ollut kehittämisvalmennus. Valmennusohjelman neliportainen rakenne osoittautui varsin toimivaksi: asiantuntijaluennot, organisaatiokohtainen kehittämistehtävä, InTo-analyysit ja pienryhmätapaamiset tukivat hyvin uuden oppimista ja uusien toimintamallien soveltamista käytäntöön. Tätä rakennetta voidaan jatkossakin käyttää palveluliiketoiminnan kehittämisen mallina.

”Palveluiden kehittäminen uuden kilpailukyvyn tukena: PaKe Savo” -hankkeen ovat toteuttaneet Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Pienyrityskeskus<sup>1</sup> ja Savonia-ammattikorkeakoulu. Hanke on saanut Pohjois-Savon ELY-keskuksen kautta EU:n Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoitusta. PaKe Savon toteutusaika on ollut 1.2.2015–31.3.2017.

---

<sup>1</sup> Pienyrityskeskus oli 30.4.2016 saakka osa Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulua ja 1.5.–31.12.2016 osa Mikkelin ammattikorkeakoulua.



# KETTERÄSTI KASVUUN PALVELULIIKETOIMINNASSA

Jukka Ala-Mutka

**Palveluliiketoiminnassa kohdataan oppimisen haaste sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäisesti haasteena on palvelun tuotteistettu toteutus ja ulkoisesti se, että asiakkaan pitää oppia ostamaan palvelua tai tuote palveluna.**

Palveluliiketoiminnan kehittäminen on yrityksen mahdollisuus uusiutua ja hakea uutta kasvua. Palveluliiketoimintaa joko ei ole ehkä vielä tehty tai sitä ei ole myyty tehokkaasti. Usein kaupantekotilanne on uusi yritykselle, mutta se on uusi myös asiakkaille. Asiakkaat ovat tuottaneet palvelut itse tai sitten palvelut on toimitettu tuotteen mukana. Hintakilpailu tuotteissa siirtää kannattavuuspaineen palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Lähtökohdassa on usein olemassa asiakaskanta, jolle palveluja voidaan myydä, mutta asiakas ei ole valmis ostamaan palvelua, vaikka kaiken pitäisi olla selvää. Palveluliiketoiminnassa kohdataan oppimisen haaste sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäisesti haasteena on palvelun tuotteistettu toteutus ja ulkoisesti se, että asiakkaan pitää oppia ostamaan palvelua tai tuote palveluna.

Palveluliiketoiminta tulee ensin saada toimimaan strategisella tasolla, koska palvelun hienosäätöä on turha tehdä, jos palvelu ei luo riittävästi asiakkaalle arvoa tai asiakas ei osaa sitä ostaa. Keskitytään siis ensin löytämään asiakas uudelle palveluliiketoiminnalle. **Mitä uudempi palvelu on asiakkaalle, sitä enemmän palvelua pitää kehittää yhdessä asiakkaan kanssa.** Usein myös kehitysaika on pidempi uudemmissa palveluissa ennen kuin palvelu on monistettavissa ja asiakkaat ymmärtävät sen arvon. Aina uuden palvelun kehityksessä on riski epäonnistua, ja siksi kehitys on hyvä aloittaa kevyesti ja nopeasti. Kun ei ole varmuutta siitä, että uusi palvelu menestyy, investoidaan aluksi palvelun kehittämiseen vain sen verran, että todetaan palvelun elinvoima ja löydetään palvelulle asiakas. Kun kannattava asiakas on löydetty, jatketaan palvelun kehittämistä yhdessä asiakkaan kanssa. Näin uuden palvelun kehitys jakautuu kahteen vaiheeseen: ensin etsitään asiakas ja sitten vasta kasvatetaan palveluliiketoimintaa.

Seuraavassa jaetaan palveluliiketoiminnan kehitys strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tasoon. Strategisessa palveluliiketoiminnan kehityksessä palvelu nähdään liiketoimintamallina. Esimerkiksi perinteinen lentoyhtiö toimittaa erilaista palvelua kuin halpalentoyhtiö. Molemmilla on samankaltaiset tuotannon välineet, mutta palvelu toteutetaan erilaisena palveluna ja erilaisella liiketoimintamallilla. Strategisessa palveluliiketoiminnan kehittämisessä käsitellään sellaisia asioita kuin kohdeasiakkaat, palvelun kriittiset

kohtaamiset, kanavat, brändi ja palveluliiketoiminnan johtaminen. Palvelun näkökulmasta strategisella tasolla muutetaan asiakasta ja asiakkuutta luomalla arvostettuja hyötyjä. Tähän arvon luontiin osallistuvat kaikki kanavat, ja asiakaskokemuksen voidaan sanoa olevan transformatiivinen: palvelukokonaisuus muuttaa asiakasta.

Taktisessa palveluliiketoiminnan kehityksessä toteutetaan valittu liiketoimintamalli. Taktisessa kehityksessä vaihdetaan valittujen kanavien panostusten painotuksia ja tuodaan erilaisia kampanjoita kanaviin. Taktisessa kehityksessä huomio kohdistuu palvelun prosesseihin, kanavien resursointiin ja esimerkiksi asiakkaan kokemuspolkuihin, jotka hyödyntävät erilaisia palvelukanavia ja kontaktipisteitä.

Operatiivisessa palvelun kehityksessä parannetaan jatkuvasti palveluprosessia, sen laatua ja erityisesti kustannustehokkuutta. Operatiivisessa kehittämisessä huomio keskittyy yksittäisiin kontaktipisteisiin ja niiden asiakaskokemukseen sekä palvelun tehokkuuteen.

Palvelua voidaan kehittää

- 1) liiketoimintamallina (strateginen taso)
- 2) laatu- ja tehokkuusstrategialla (taktinen ja operatiivinen taso).

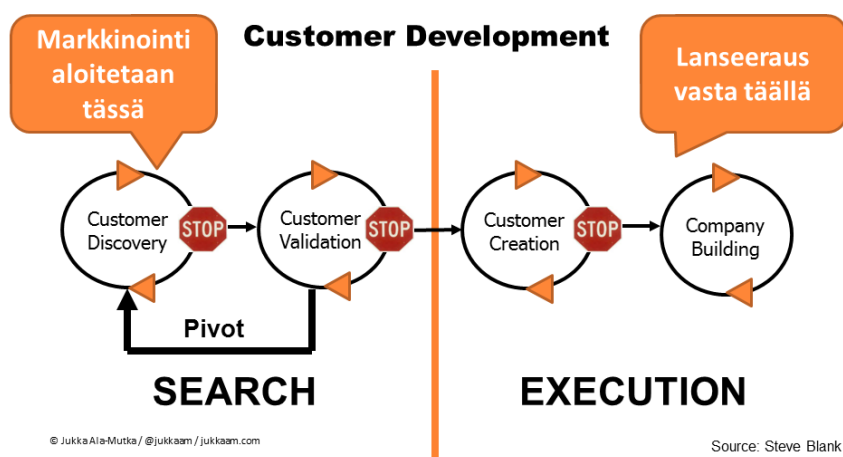
Kehitys toteutetaan ketterästi, ja tavoitteena on nopeasti kokeilemalla löytää asiakas ns. minimipalvelulla. Minimipalvelu tai -tuote (minimum viable service/product, MVP) tarkoittaa sitä pienintä mahdollista palvelua, josta asiakasryhmä on valmis maksamaan. Palvelumuotoilu (Service Design) ja ketterä uuden liiketoiminnan kehittäminen (Lean Startup -menetelmä) ovat melko samankaltaisia kehitysmenetelmiä. Merkittävin ero näiden kahden välillä on se, että 1) uuden liiketoiminnan ketterässä kehittämisessä luodaan täysin uutta asiakastarvetta, kun taas 2) palvelumuotoilu toteuttaa sitä, mitä asiakas nyt tarvitsee ja ostaa. Uusi potentiaalinen palvelu lähtee palveluideasta, jonka tarvetta ei ole todennettu. Molemmissa rakennetaan asiakaskokeilujen kautta minimi(palvelu)tuotetta, mutta toinen (Lean Startup) edustaa uuden liiketoiminnan aloitusta ja toinen jatkokehitystä (Service Design). Työkalupakki sisältää osin samoja menetelmiä.

### **Palvelun myynti eroaa oleellisesti tuotemyynnistä**

Monesti palvelun myynti eroaa oleellisesti tuotemyynnistä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäisesti tarvitaan uutta rohkeutta ja motivaatiota myydä palvelua tuotteiden sijaan tai niiden rinnalla. Tässä tulee ottaa huomioon myynnin johtaminen, jonka tulisi ohjata ja kannustaa uusien palvelujen myyntiin (myynnin mittarit ja kannusteet). Ulkoisen haasteen uuden palvelun myynti luo siinä, että myyntitilanne muuttuu oleellisesti. Esimerkiksi teknistä tuotetta myydessä

sekä asiakkaalla että myyjällä on usein tekninen koulutus. Tekniset neuvottelut käydään tekniikkaa ymmärtävien välillä, ja talous tulee mukaan, kun puhutaan hinnasta. Kun taas myydään esimerkiksi elinkaaripalvelua, jossa asiakas sitoutuu palveluun useammaksi vuodeksi, palvelua myydään laadulla, kustannussäästöillä, lisämyynnillä ja vastaavilla argumenteilla. Kun myydään palvelua uusilla arvoilla, tulee mukaan uusia ja erilaisia ostajia. Pitkästä palvelusopimuksesta kiinnostuu asiakkaan koko johtoryhmä, koska tekniset yksityiskohdat muuttuvat kokonaispalveluksi, jolla on asiakkaalle strategista merkitystä. Uusi kokonaispalvelu tulee myydä talousjohtajalle, toimitusjohtajalle tai koko johtoryhmälle teknisen ostajan sijasta. Varsinkin, jos palvelupaketti on rakennettu isoksi, harkinta-aika pitenee, kun sitoutumista kalliiseen ja pitkään palvelusopimukseen pyritellään pidempään. Toinen asiakkaaseen liittyvä näkökulma on se, että kaikki nykyiset asiakkaat eivät halua ostaa palvelua. He haluavat edelleen ostaa tuotteen itselleen. Täten ei ole järkevää tuhjata markkinoinnin ja myynnin panoksia kaikkiin asiakkaisiin, vaan vain niihin, jotka ovat valmiita ostamaan palvelua.

Markkinointia on alettava tehdä heti – ennen kuin palvelua on aloitettu myymään, ja erityisesti jo palvelukehittämisen aikana. Asiakkaiden kanssa voidaan käydä vuorovaikutusta kahdella tasolla. 1) Lähinnä ovat ensimmäiset asiakkaat, joilta saadaan palautetta palvelun toimivuudesta, laadusta ja hyödyistä. 2) Toiseksi markkinointi käy dialogia kanavissaan palveluun liittyvistä teemoista, jolloin saadaan palvelukehitykseen näkökulmia sellaisilta toimijoilta, jotka eivät vielä ole asiakkaina, ja myös laajemmin muilta ryhmiltä, esimerkiksi yhteistyökumppaneilta ja tutkijoilta.



**Kuva.** Uuden palveluliiketoiminnan asiakkuuden kehitys.

Palveluliiketoiminnan aloituksessa on tärkeää:

1. Kehitä ensin minimipalvelu (MVP). Testaa palvelu asiakkaalla mahdollisimman nopeasti.
2. Rajaa asiakasryhmät pieniin eriin ja kokeile, kuka on valmis ostamaan, koska kaikki eivät ole. Ota ensin mukaan vain valitut myyjät, eli ne, jotka ovat valmiita myymään, koska kaikki eivät pysty heti myymään palvelua.
3. Kehitä palvelua ketterästi vaiheittain ja asiakasryhmiä kokeillen. Palveluliiketoiminnan kehittäminen on jatkuvaa.
4. Opi nopeasti. Käy läpi saamasi palaute ja kehitä palvelun seuraava versio. Voit aluksi muuttaa vain myynnin kuvauksia, vaikka palvelua ei ole vielä loppuun asti kehitetty.
5. Aloita markkinointi heti. Voit kirjoittaa esimerkiksi asiantuntijablogia palvelun teemoista ja tekijöistä myös ilman valmista palvelutuotetta.

Lisätietoa:

Jukka Ala-Mutka, TkT

puh. +358 50 5729714

<http://jukkaam.com>

<https://fi.linkedin.com/in/jukkaam>

<http://twitter.com/jukkaam>

<https://www.facebook.com/jukka.alamutka/>

<http://about.me/jukkaam>

<https://fi.pinterest.com/jukkaam/>



Jukka Ala-Mutka on sarjayrittäjä, luennoitsija, tutkija, konsultti ja tietokirjailija. Jukan intohimo on uusien toimintatapojen ja konseptien kehittäminen kohti globaaleja markkinoita. Hänen ydinosamistaan ovat digitalisaatio, digitaalisten liiketoimintamallien, ekosysteemien, työidentiteetin ja ketterän johtamisen kehittäminen. Hän on perustanut kuusi yritystä ja sparrannut yli 100 liikeideaa ja uutta palvelua TOP100-yrityksille sekä pk-yrityksille ja aloittaville teknologiayrityksille. Aikaisemmin hän on toiminut liiketoiminnan kehityspäällikkönä Siemensillä ja tehnyt tutkimusta Aalto-yliopistossa, Helsingin kauppakorkeakoulussa, McGill Universityssä ja Tampereen teknillisessä yliopistossa.

## **ASIAKAS PALKKAA TUOTTEEN HOITAMAAN HOMMAN**

Kalle Reunanen

**Myyntityössä puhe kääntyy helposti yrityksen tuotteista sekä palveluista puhumiseen asiakkaan ymmärtämisen ja auttamisen sijaan. Myynnissä pääsisi merkittävästi helpommalla, kun kääntäisi tämän asetelman toisin päin ja puhuisikin asiakkaalle asiakkaasta.**

### **Mikä on asiakkaan hoidettava homma**

Harvard Business Schoolin professori Clayton Christensen esitteli idean asiakkaan "hoidettavista hommista" 2003 kirjassaan *The Innovator's Solution*. Idea on yksinkertainen: "Asiakkaalle ei kannata myydä tuotteita tai palveluita, vaan auttaa häntä hoitamaan heidän hommansa". Ajatus ei ollut aivan uusi, sillä jo 1960-luvulla samaisen koulun markkinoinnin professori Theodore Levitt sanoi: "Ihmiset eivät halua ostaa neljännestuuman poranterää, vaan he haluavat neljännestuuman reiän." Kun ymmärrät, missä hommassa voit asiakasta auttaa, ymmärrät myös, mistä asiakkaan kanssa pitäisi keskustella.

### **Asiakas haluaa, että edes joku ymmärtäisi**

Uusia palveluita kehittäessäsi kannattaa aika käyttää mieluiten asiakkaan "hommien" tutkimiseen ja validointiin ennen ratkaisujen laadintaa. On hassua antaa vastaus ennen kuin tietää, mikä on kysymys. Kuitenkin moni tuotekehitysprojekti etenee juuri näin. Osataan jotain ja päätetään laatia siitä uusi tuote. Myyntityötä ei uskalleta aloittaa, ennen kuin tuote on lähes täydellinen. Entäpä jos ratkaisimme tietämättämme väärän kysymyksen tai sellaisen kysymyksen, jota ei edes ole?

Uusi palvelutuote on oletusvastauksemme oletettuun kysymykseen oletetulla asiakkaalla. Aika monta oletusta. Tuotekehitysriskin vähentäminen sekä myynnin helpottaminen kannattaa aloittaa aivan alussa. Asiakkaaseen liittyvät oletukset voidaan vahvistaa helposti tutkimalla tarkoin asiakasta. Mitä aiemmin saamme vahvistuksen asiakkaan hommasta sekä siihen liittyvästä kivusta ja halusta, sen turvallisemmalla polulla kuljemme kehitys- ja myyntivaiheessa.

Asiakkaan homman ja siihen liittyvien tarpeiden testaaminen on helppoa. Riittää, kun marssii kuvittelemansa asiakkaan luo ja kysyy, kuinka hyvin arvauksemme hänen hommasta on osunut kohdalleen. Mikäli asiakas vahvistaa homman, voimme jatkaa samalla tyylillä käymällä keskustelua asiakkaan mielipiteestä hommaan liittyvästä tuskasta ja halusta. Vasta

ymmärtäessämme asiakkaan toiveen riittävän hyvin on aika laatia ratkaisu. Hyvin tutkittu sekä ymmärretty asiakas ja hänen hommansa on edellytys toistuvan menestyksen takaamiseksi myyntityössä. Myynti on helppoa kuin heinänteko, kun oletuksemme asiakkaasta ovat osuneet oikeaan. Tällöin tiedämme, mistä asiakkaan kanssa kannattaa käydä keskustelujä.



**Kuva.** Asiakas ja hoidettava homma.

### **Lähde tutkimusmatkalle asiakkaan mieleen**

Oppiaksemme jotain uutta tarvitsemme lapsen uteliaan mielen, hyviä kysymyksiä sekä teelautasen kokoiset silmät ja korvat. Tavoitteena on tehdä tutkimusmatka syvälle asiakkaan mielenmaisemaan ja löytää sieltä vielä ehkä kätköissäkin olevat kivut ja halut. Riittävän monen asiakkaan vahvistaessa arvauksemme voimme edetä tuotekehitykseen ja sitä seuraavaan myyntiin. Tutkimusmatkailu vaatii rohkeaa mieltä sekä uskallusta kohdata uusia ja usein tuntemattomia uusia elämänmuotoja. Laita siis hellekypärä päähän ja lähde rohkeasti matkaan kohti tuntematonta.

Moni meistä ei ymmärrä, että tutkimusmatkan riskejä ja vaarojakin vaarallisempaa on olla tekemättä sitä. Ketterät menetelmät perustuvat nopeaan vasteeseen ja oppimiseen. Mitä nopeammin tiedät olevasi väärällä polulla, sen pienempi vaiva on palata oikealle ja sitä nopeammin olet myös perillä.

Suurin osa uusista palveluista ja tuotteista auttaa asiakasta hoitamaan vanhoja hommia paremmin kuin ennen. Ilman hommaa sitä ei voi hoitaa. Uusien ratkaisujen laatiminen vaatii kekseliäisyyttä, jota tuotekehittäjältä tietenkin tarvitaan. Asiakas ei uusia ratkaisuja välttämättä yksin kykene keksimään, mutta homman ja siihen liittyvät toiveet ja kivut hän kyllä yleensä tietää.

### **Asiakasarvoa ei voi syntyä ilman asiakasta**

Arvon käsitteen ytimessä on ajatus, että arvoa ei voi syntyä ennen asiakkaan kokemusta arvosta. Arvo syntyy asiakkaan tulkinnasta jonkin seikan positiivisesta merkityksestä hänelle. Arvo on aina subjektiivista ja koettua. Helpostikin mitattavien arvon elementtien merkitys on meille tuntematon, ennen kuin asiakas kertoo sen meille. Tämän takia ajatuksemme arvosta on aina alussa vain arvaus. Arvaus, joka kaipaa asiakkaan vahvistuksen.

Vaikka itse pitäisin kuinka paljon hyvänsä makaronilaatikosta, en sitä voi toisen mieliruuaksi päättää, vaan tämän päätöksen tekee ruokailija itse. Voin ehdottaa uuden kokeiluja, ja jos asiakkaalla rohkeus riittää, niin onnistuessamme hän saattaa pitkäänkin tästä appeesta. Arvo syntyy vasta sitä koettaessa.

### **Ratkaisun testaaminen edellyttää uhruksen**

Startup-maailmassa puhutaan paljon MVP:stä tai "minimum viable product":ista. Se on pienin mahdollinen tuote, josta asiakas suostuisi jotain maksamaan. Maksaminen on tärkeää, koska vasta maksaessaan palvelustamme jotain asiakas vahvistaa, että ehdotuksellamme on jotain merkitystä hänelle. Jos asiakas ei ole valmis maksamaan tai luopumaan jostain saadakseen ehdottamamme arvon, ei hän ehkä näe ehdotuksessamme riittävästi arvoa.

Paras vahvistus arvoarvauksellemme on se, että asiakas ostaa palvelumme. Tällöin tiedämme, että ainakin tämä asiakas näki siinä jotain merkitystä ja oli valmis sen eteen uhraamaan jotain. On hyvä muistaa, että rahan lisäksi asiakkaan uhraukset ovat moninaisia. Koettu riski, epävarmuus, uuden opettelu ja käytetty aika ovat vain muutamia esimerkkejä hinnasta, jonka asiakas arvosta voisi maksaa.

Kun asiakas ostaa, häneltä kannattaa kysyä, miksi näin kävi. Mitä arvoa juuri tämä asiakas koki palvelustamme saavansa. Asiakkaan vastauksesta voimme oppia paljon seuraavaa asiakaskohtaamista varten. Mitä jos siis seuraavalla kerralla asiakkaan ostaessa kysyisitkin häneltä, että kun päädyit tähän valintaan, niin voisitko kertoa tärkeimmät päätökseesi vaikuttaneet syyt.

Harvoin altistamme itsemme sille, että uskaltaisimme kysyä, mitä tapahtui. On inhimillistä ajatella kaupan syntyneen mainion tuotteemme tai ilmiömäisen myyntityömme ansiosta, ja epäonnistuessamme syytämme helposti ulkopuolisia tekijöitä, kilpailijaa tai jopa tyhmää asiakasta sen sijaan, että syyttäisimme omaa epäonnistumistamme arvon luonnissa.

## **Myyntityössä tarvitaan rakkautta**

Myyntityössä on helppo hypätä ja keskittyä myytävään palveluun tai tuotteeseen. Palvelu ja tuote ovat kuitenkin vain välineitä arvon luomisessa. Jotta pääsemme arvon luomisen lähteille, on meidän ensin kohdattava asiakas ihmisenä. Asiakas haluaa tulla nähdyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi ennen kuin hän on halukas vastaanottamaan ehdotuksiamme paremmasta huomisesta.

Kyky puhua asiakkaan kielellä hänelle merkityksellisistä asioista edellyttää keskittymistä asiakkaaseen. "Minä, meidän, tuotteemme" -kielen sijaan kannattaisi puhua "Sinä, teidän, miten" -kielellä. Asiakas haluaa, että ymmärrämme, välitämme ja autamme häntä hänen haluamallaan tavalla. Puhumalla vain itsestämme riski yhteyden saamatta jäämiseen on melkoinen. Nähdyksi ja kuulluksi tuleminen on meille kaikille tärkeä ja positiivinen kokemus. Miksemme tekisi tätä asiakkaallemme?

Sellaisilla ikaikaisilla asioilla, kuin toisen huomioon ottaminen ja kuuntelu, on valtavasti väliä. Nykyisen teknologian ja sosiaalisen median avulla näiden asioiden toteuttaminen ja asiakkaan tunteminen on helpompaa kuin koskaan. Halutessamme voimme tuntea asiakkaan paremmin kuin koskaan aiemmin.

## **Asiakas on liikkuva maali**

Maailma muuttuu ympärillämme nopeasti. Se, mikä on tänään totta ja arvokasta, ei välttämättä huomenna toimi lainkaan. Yrityksen keskeinen tehtävä on ylläpitää lähes holistisesti jatkuvaa 360°-kuvaa asiakkaistaan sekä heille syntyvästä arvosta. Asiakkaan syyt toimia elävät ja muuttuvat ajassa nopeasti. Kun kauppa käy hyvin, on riski vauhtisokeuteen melkoinen. Uskon vahvasti jatkuvan asiakasymmärryksen kautta tapahtuvaan kehittämiseen. Meidän kannattaa olla jatkuvasti erittäin valppaana asiakkaan hoidettavassa hommassa, kivussa ja halussa tapahtuville muutoksille. Siksipä tutkimusmatkamme ei lopu koskaan, vaan siitä tulee menestyjälle tapa elää.



Lisätietoa:

Kalle Reunanen, arvoarvaaja

Innomaatti Oy

[kalle.reunanen@innomaatti.fi](mailto:kalle.reunanen@innomaatti.fi)



Kalle Reunanen on asiakkaaseen sekä arvoon keskittyvien liiketoimintamallien kehittämisen asiantuntija, valmentaja ja kouluttaja. Kalle on kouluttanut tuhansia yritysjohton sekä myynnin ammattilaisia asiakas- ja arvokeskeisen ajattelun soveltamiseen yrityksen johtamisessa. Kalle tunnetaan fläpeistään sekä siitä, että koulutuksissa ei näytetä ensimmäistäkään powerpoint-kuvaa. Kallella on pitkä kokemus liiketoiminnan johtamisesta, kehittämisestä sekä vaativan ratkaisumyynnin toteutuksesta useissa kansainvälisissä yrityksissä. Innomaatti Oy on keskittynyt ketterien strategiatyökalujen ja myyntimallien kehittämiseen, valmentamiseen ja toteuttamiseen.

# NOPEAT KOKEILUT SYNNYTTÄVÄT ASIAKKAALLE PALVELUKOKEMUKSEN

Anssi Tuulenmäki

Nopeissa kokeiluissa on tärkeää ymmärtää asiakkaan päämäärä sekä synnyttää asiakkaalle asiakaskokemus mahdollisimman kevyesti.

## Asiakkaan päämäärän selvittäminen

Liiketoiminnassa pitäisi jollain keinolla varmistaa, että ollaan tekemässä asiakkaan päämäärän kannalta oikeita asioita. Miten tämä voidaan varmistaa? Asiakkaalta voi kysyä ja pitääkin kysyä. Asiakkaat pystyvät kertomaan tarpeensa ja päämääränsä, mutta meidän ei pidä olettaa, että asiakkaat kertoisivat ratkaisun. On tärkeää erotella asiakkaan päämäärä ja meidän tämänhetkinen keinomme saada asiakkaan päämäärä syntymään. Vaikka apteekki myy pilleripurkkeja, niin asiakkaan päämäärä ei ole syödä pillereitä, vaan asiakkaan päämäärä on elää pidempään tai tulla kauniimmaksi.

*Vesijetit olivat aikanaan sellaisia, että niiden päällä seistiin. Asiakkaat sanoivat, että leveämpi alusta olisi hyvä, että pysyisi paremmin pystyssä. Asiakkaat eivät pystyneet sanomaan, että itse asiassa kaikkein helpointa olisi istuminen. Firman piti keksiä tämä ratkaisu. Nykyään kaikki vesijetit ovat sellaisia, että niissä istutaan.*

## Asiakaskokemuksen synnyttäminen

Kun aletaan kysymään tai ehdottamaan asiakkaalle jotain, niin pitää miettiä, onko asiakas kokenut ilmiötä. Esimerkiksi asiakas osaa kertoa hyvin nykyisestä kahvilakokemuksesta, mutta asiakas ei osaa ajatella kokonaan toisenlaista kahvilaa. Jos asiakas ei ole kokenut ilmiötä, asiakkaalta ei voi suoraan kysyä, vaan pitää miettiä, miten saisi asiakkaalle kokemus syntymään ennen kuin kysytään.

Asiakkailta aikoinaan kysyttiin, haluavatko he nostaa rahaa pankin seinästä. Eivät halunneet. Esimerkiksi pankkiautomaattikokemuksesta voisi kysyä asiakkaalta niin, että rakennetaan pahvista automaattia muistuttava laite ja pannaan siihen läppäri, jossa on aloitusnäyttö. Kun asiakas näpyttelee siihen 1234, niin joku kokeen tekijöistä sermin takana klikkaa seuraavan powerpointin näkyviin, ihan niin kuin ohjelmisto olisi saanut sen aikaan. Asiakkaan pitää valita, paljonko hän nostaa rahaa ja kun asiakas painaa ruudulta "40 euroa", niin joku sermin takaa työntää pienestä raosta 40 euroa, ihan kuin automaatti antaisi sen. Eli viedään asiakas

kokemuksen läpi ja sitten kysytään, että nyt kun koit sen, haluaisitko, että sitä parannetaan ja miten. Olennaista on saada asiakkaalle aikaan kokemus.

Hyötynä tästä on, että samalla me itse koemme, miten asiakas kokee. Ja toinen olennainen huomio – ei meillä ollut automaattia, ei ollut rautaa eikä softaa, mutta pääsimme kuitenkin kokeilemaan sitä.

### **Kokeilemisen ideat**

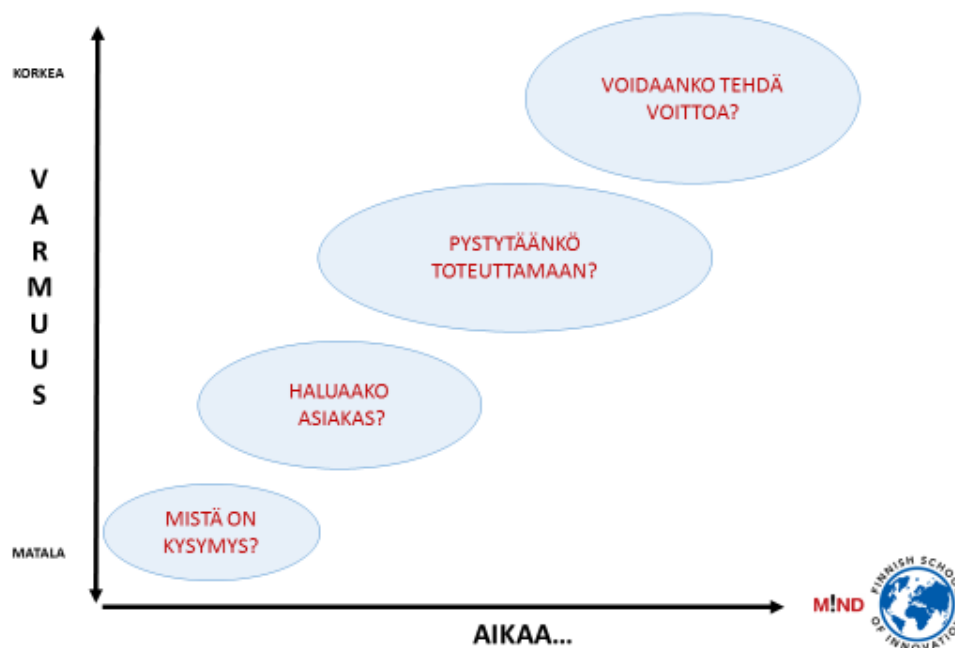
Kun palveluelementtejä lähdetään kehittämään, kokeilla voidaan ilman, että rakennetaan mitään lopullista. Vaaditaan kokeiluun liittyvää innovatiivisuutta, että osataan keksiä helpoin ja halvin tapa kokeilla. Ja sitten kun on päästy kokemaan ja kokeilemaan, saadaan palautetta, ja vasta palaute auttaa oikeasti kehittämään. Palautteen pohjalta voidaan tehdä seuraava versio, jossa on otettu huomioon ensimmäisen kokeilun parhaimmat onnistumiset ja pahimmat epäonnistumiset. Lisätään panoksia pikkuhiljaa, kun tiedetään, miten asia tehdään. Jos me ensin mietimme, voidaanko homma toteuttaa, tietämättä mitä asiakas haluaa, todennäköisesti tehdään vääriä asioita. Nyrkkisääntönä on, että sen verran pitää kehittää, että kokemus tuntuu aidolta. Sitten asiakas pystyy antamaan aidon palautteen.

On uskallettava ajatella riittävän isosti, aidosti asiakkaan päämäärää strategisella tasolla, mutta itse kehittämisen tavan pitäisi olla riittävän pienistä, turvallisista ja halvoista kokeiluista kertyvää. Riittävän isosti ja riittävän pienesti. Suomessa on valitettavan usein juuri päinvastoin: tehdään hirveän pieniä pikkupikkuparannuksia olemassa olevan laatikon sisällä, ja nekin prosessit suunnitellaan puhki, niin ettei sitä pikkuparannustakaan saada aikaiseksi. Sekin on yksi synti, että mietitään vain kilpailua. Kilpailu kertoo, miten nyt kilpaillaan, mutta se ei kerro asiakkaan päämäärästä mitään. Katsotaan yleensä joko oman firman sisälle, tai kun katsotaan ulkomaailmaan, niin katsotaan kilpailijoita mutta ei katsota asiakkaita.

### **Retoriikasta motoriikkaan**

Minun viestini on kokeilemalla ja kokemalla kehittäminen ja strategisemman innovaation ajattelu nimenomaan asiakkaan suunnasta ajatellen. Miksi tämä on niin vaikeaa ymmärtää? Koulussa ei opita kokeilemalla kehittämistä. Kaikki koulutus perustuu puhumiseen ja kirjoittamiseen, joka on suunnittelua. Lisäksi firmat organisoituvat tuotannon eikä uuden luomisen ehdoilla. Yrityksissä on ihmisillä hyvin vähän aikaa kehittää uutta – henkisesti ja ajallisesti – koska nykyinen tuotantotapa ajaa aina kehittämisen yli. Pitäisi siirtyä tuotantoparadigmasta enemmän oppimis- ja luomisparadigmaan, jossa luodaan nahka uudestaan ja uudestaan. Kokeilemalla kehittäminen ei sinänsä ole vaikeaa, kunhan sitä on vähän harjoitellut. Se pitää kokea ensiksi, että sen ymmärtää.

Jollain pitäisi päästä liikkeelle – päästä retoriikasta motoriikkaan. Asiakkailta pitäisi pystyä saamaan palautetta aidosti uudesta jutusta. Keskenäisyyttä pitää oppia sietämään. Pitää osata kokeilla niin, että firma ei mene nurin tai asiakas ei kuole tai brändi ei mene. Pitää edetä riittävän pienillä panoksilla. Asiakkaalle pitää kertoa, että nyt harjoitellaan, jotta sinulle saadaan jatkossa tuotettua enemmän arvoa. Asiakas yleensä antaa anteeksi, jos juttu ei toimi, jos on etukäteen sanottu, että yritetään parantaa asioita. Yleensä ihmiset ovat innostuneita, kun he pääsevät mukaan uuden kehittämiseen – kun he pääsevät vaikuttamaan siihen, minkälainen siitä tulee. Ongelma on vain, että uskallettaisiin lähteä liikkeelle.



**Kuva.** Varmista kokeilemalla, että teet oikeaa asiaa, ennen kuin mietit, teetkö sen oikein.

Asioita kannattaa kokeilla tietyssä järjestyksessä: aluksi selvitetään sitä, mistä yleisesti on kysymys. Sen jälkeen kokeillaan, haluaako asiakas sen. Kun se tiedetään, haluaako asiakas sen ja millä ehdoilla, niin sitten vasta laitetaan painopiste siihen, voidaanko se toteuttaa.

Lisätietoa:

Anssi Tuulenmäki, Chief Innovation Activist / Yli-innovaatioaktivisti

puh. +358-50-3819772

[anssi.tuulenmaki@aalto.fi](mailto:anssi.tuulenmaki@aalto.fi)

[anssi.tuulenmaki@mindustry.fi](mailto:anssi.tuulenmaki@mindustry.fi)

[www.mindspace.fi](http://www.mindspace.fi)



Anssi Tuulenmäki on toiminut yli 10 vuotta soveltavaa innovaatiotutkimusta tekevän tutkimusryhmän vetäjänä Aalto-yliopistossa. Lisäksi hän on Mindustry Oy:n ja MIND-innovaatioverkoston Yli-innovaatioaktivisti. Suomen lisäksi hän on tutustunut innovaatiojärjestelmiin Piilaaksossa, Kiotossa ja Barcelonassa tutkijavierailujen aikana. Tuulenmäen erityisiä kiinnostuksen kohteita ovat uuden arvon löytäminen ja luominen. Löytäminen on käsitteellistä mallinnustyötä, jossa haastetaan toimialojen konventioita. Luominen on käytännössä pitkälti kokeilemalla ja kokemalla kehittämistä.

# PALVELUMUOTOILU ON ASIAKKAAN ONGELMIEN RATKAISUA

Petteri Hertto

**Palvelujen kehittäminen on luovaa ja analyyttistä työtä. Empatia, luovuus ja rationaalisuus muodostavat hyvän lähtökohdan palvelujen kehittämiseen. Merkityksellinen palvelukokemus kuitenkin rakennetaan vain ymmärtämällä ihmisten todelliset ongelmat ja haasteet.**

Ihmiset eivät lähtökohtaisesti ole kiinnostuneet uusista, paremmista palveluista, jotka olet heille suunnitellut. He haluavat poistaa elämästään ongelmia. Jos pystyt poistamaan ratkaisemattomia ongelmia tai tuottamaan vanhoja ratkaisuja kustannustehokkaammin, olet oikeilla jäljillä.

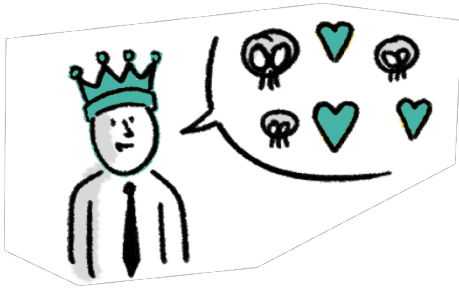
Palvelumuotoilu on siis ennen kaikkea asiakkaan ongelmien ratkaisua; asiakkaan ongelmien löytäminen ja pohtiminen on kaiken vaikuttavuudeltaan merkityksellisen tekemisen lähtökohta. Empatia onkin palvelumuotoilijan tärkein taito. Ensinnäkin pitää tietää, minkälaiset ongelmat ovat asiakkaan tavoitellun toimintamallin tiellä ja mitkä näistä ongelmista ovat ratkaisemisen arvoisia – tyhmintä on lähteä liikkeelle mutua-tuntumalla ja ratkaista huolellisesti väärää ongelmaa. Ratkaisu ensin -lähestymistavassa tyypillisesti lopuksi huomataan, että asiakkaat eivät halunneetkaan palvelua tai ominaisuutta, jonka sinä tai lähipiirisi ajattelitte olevan ratkaisu kuvitteelliseen ongelmaan. Ongelmat löytyvät asiakasta ja hänen tavoitteitaan ymmärtämällä; mitä asiakas ajattelee, tuntee ja kokee merkitykselliseksi. Oma ymmärrys ja empatia kasvavat, kun ollaan kosketuksissa muiden, erilaisten ihmisten kanssa.

*“If I had an hour to solve a problem, I'd spend 55 minutes thinking about the problem and 5 minutes thinking about solutions.” (Albert Einstein).*



## Uskalla tehdä kokeiluja ja sietää virheitä

Asiakslähtöinen palvelukehityskulttuuri vaatii alkuun kahta asiaa: 1. Rohkeutta kohdata asiakas ja mennä juttelemaan ilman ratkaisuja ja vastauksia ongelmiin. On yllättävän haastavaa lähteä keskeneräisen materiaalin kanssa asiakkaan eteen. Organisaatiossa tulee olla turvallisuus myös epäonnistua. Ilman epäonnistumisia ei luoda mitään uutta merkittävää – ”fail fast to succeed early” kuvaa tähän liittyvää parhaiten toimivaa toimintamallia. 2. Sellaisten työkalujen käyttöä, joita asiakasymmärryksen kokoaminen usein vaatii. Esimerkkinä tarpeellisesta työkalusta on käyttäytymisprofilointi.



### 1. Asiakkaan kohtaaminen

Valitettavan usein kehittäjillä ei ole rohkeutta kohdata asiakasta; asiakasymmärryksen hankinta ulkoistetaan kumppanille, tutkimuskumppani tekee tyypillisesti verkkokyselyn – ja tässä mennään jo harhaan. Kyselyilläkin

on paikkansa, mutta niitä ei tule käyttää ensisijaisesti asiakasymmärryksen tuottamiseen vaan ennenkin jo tuotetun ymmärryksen validointiin.

Etnografiset menetelmät, kuten käyttäytymisen havainnointi ja kontekstuaaliset haastattelut, ovat huomattavasti parempia menetelmiä palvelukehityskontekstissa. Tarvitaan työkaluja, joiden avulla päästään katsomaan maailmaa erilaisten asiakkaiden silmin. Viiden miksi-kysymyksen metodi on oivallinen työkalu. Asiakkaalta kysytään viisi perättäistä miksi-kysymystä, joiden kautta päästään joka kierroksella syvemmälle ja syvemmälle todellisiin motiiveihin ja ongelmiin. Miksi-kysymys on avain asiakasymmärryksen kartoittamisessa: se johdattaa mielenkiintoisen äärelle, mutta vaatii tutkijalta sinnikkyyttä mennä pintakerrosta syvemmälle.

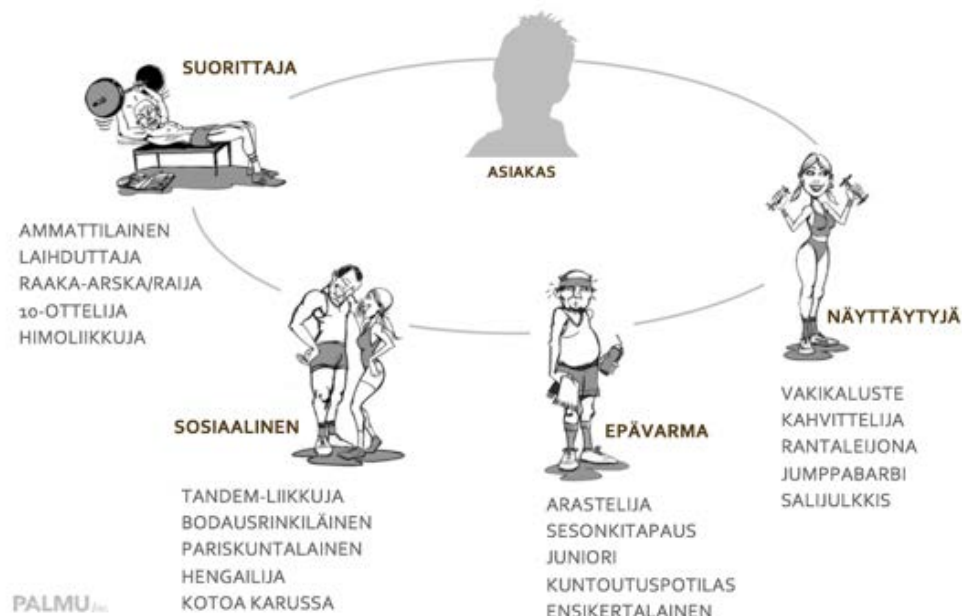
Kehittämisprojekteihin liittyvät haastattelut on hyvä tehdä siellä, missä asiakas on. Kontekstuaalisuus auttaa samaistumaan ympäristöön ja aitoon käyttötilanteeseen sekä tutkittavan että tutkijan näkökulmasta. Käyttäytymisen havainnointi tukee haastatteluja. Asiakkaat voivat sanoa ja käyttäytyä eri tavalla – tai kertoa, miten he haluaisivat käyttäytyä. Havainnointi paljastaa tähän liittyvät ongelmat. Esimerkiksi voidaan havainnoida asiakkaan navigointia kaupassa tai verkkokaupassa. Käyttäjän ”virheet”, eli toimintatavat, jotka eivät vastaa suunnittelijan oletusta toimintamallista, paljastavat, millainen palvelun todellisuudessa tulisi olla.

Asiakasymmärryksen ei tule olla pelkästään kehitysprosessin alkupään vaihe. Asiakasta tulisi ymmärtää läpi suunnitteluprosessin, jotta ei ajauduta vanhakantaisen vesiputousmallin ongelmiin. Kun palveluja kehitetään yhteissuunnittelumetodilla (co-design), suunnittelu ja testaus tehdään yhdessä käyttäjän kanssa. Yhteissuunnittelu on iteroivaa ja inkrementaalista – tieto asiakkaan kohtaamista ongelmista kasvaa samalla, kun pystytään kehittämään käyttäjien kanssa yhdessä ratkaisua kohdattuihin ongelmiin. Yhteissuunnittelu on ennen kaikkea asiakkaan ymmärtämistä – päätöksiä ei tehdä pelkästään asiakkaiden tahtotilan mukaan vaan niissä tulee ymmärtää, miksi ajatellaan niin kuin ajatellaan. Suunnittelija tekee päätöksen tämän ymmärryksen pohjalta.

Samaan aihepiiriin liittyy myös muotoiluajattelu (Design thinking), joka kiteytyy pitkälti suunnittelulähtöiseen toimintakulttuuriin ja visuaaliseen ajatteluun. Asiakkaat eivät osaa sanoa, mitä haluavat, mutta kun heille esitetään vaihtoehtoja, he ovat loistavia valitsemaan itselleen toimivimman ratkaisun ja ovat usein kykeneviä muokkaamaan sitä parempaan suuntaan. Tästä syystä on tärkeää tuoda pöydälle jotain visuaalista, konkreettista, johon on helppo tarttua ja jota voidaan muokata yhdessä asiakkaan kanssa eteenpäin.

## 2. Palvelumuotoilun työkalut

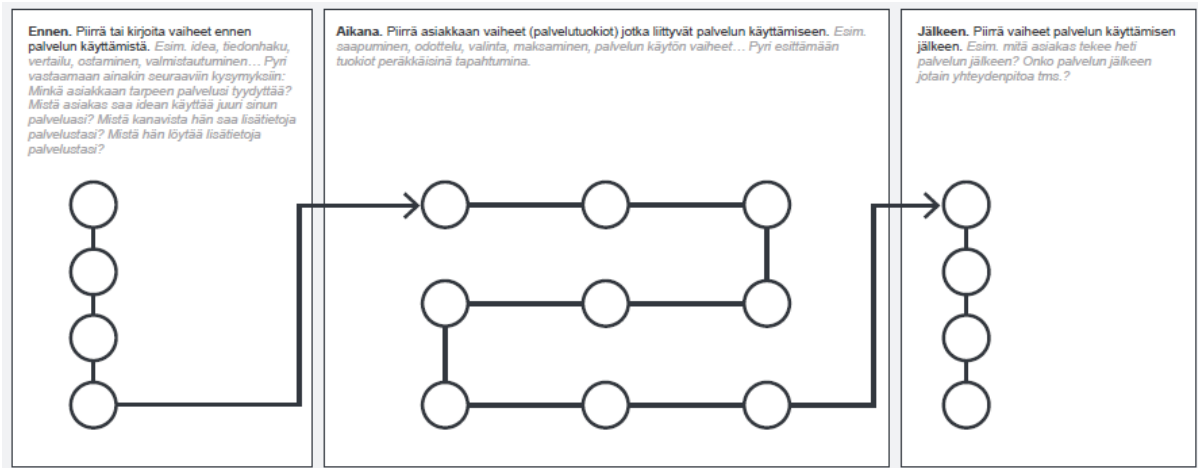
Palvelujen kehittämisen yhteydessä puhutaan usein persoonista tai profiileista. Persoonaa on kuvitteellinen henkilö, ”Matti Meikäläinen Kempeleeltä”. Sen kautta pyritään samaistumaan henkilöön. Käyttäytymisprofiilit taas muodostetaan asiakkaiden motiivien ja toimintatapojen kautta. Profiilit palvelevat sitä, että pystytään ajattelemaan asioita muiden ihmisten kautta – eli empaattista suunnittelua.



**Kuva.** ”Case Kuntokeskuksen” asiakasryhmiä.

”Case Kuntokeskuksessa” löydettiin erilaisia asiakasryhmiä: Suorittaja, Sosiaalinen, Epävarma ja Näyttäytyjä – nämä kuvaavat kaikki motiiveja kuntosalille tulemiseen. Suorittaja tulee kohottamaan kuntoaan, sosiaalinen tapaamaan kiinnostavia ihmisiä. Epävarmoja näkee kauden alussa kuntosaleilla, kun he tulevat ensimmäistä kertaa eivätkä tiedä, mitä pitäisi tehdä. Näyttäytyjälle ulkonäkö on tärkeä. Kuntosaliprofilointi antaa suunnittelun ohjurit (design drivers) kuntosalikokemuksen suunnittelulle. Suunnittelu voidaan tehdä yhden käyttäytymismallin ehdoilla tai huomioimalla jokaisen profiilin hygieniatekijät ja poistamalla suurimmat kokemuksen pullonkaulat.





Lähde: <http://sdt.fi/palvelumuotoilu.html>

**Kuva.** Piirrä asiakkaan palvelupolku.

Palvelupolku on prosessinomainen kuvaus siitä, millaisiin kontaktipisteisiin asiakas törmää palvelussa. Se on kaikille ryhmille samantyyppinen, mutta jokaisen ryhmän palvelupolussa korostuvat eri asiat. Tässä yhteydessä on tärkeää painottaa, että palvelupolku on työkalu – ei projektin itseisarvoinen lopputulos, mihin valitettavan usein törmää. Monikanavaisessa maailmassa palvelupolkujen mallintaminen ja optimointi on vaikeaa, ellei mahdotonta. Parhaimmillaan palvelupolut kuvastavat yksinkertaistettuna yhden kanavan pullonkauloja ja asiakasarvon tuojia sekä auttavat priorisoimaan kehityskohteita.

<p>Hyvä harjoitus on piirtää palvelupolku asiakkaan silmin: mitä tapahtuu ennen palvelua, palvelun aikana ja sen jälkeen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; mitkä ovat kontaktipisteet</li> <li>&gt; mikä on kriittinen, mikä pitää hoitaa erityisen hyvin</li> <li>&gt; missä ongelmia, pullonkauloja</li> <li>&gt; mitä asiakas arvostaa palvelussa.</li> </ul>	<p>Palvelupolku määrittää, mitä kontaktipisteitä asiakkaalla on. Hyvä esimerkki palvelupolun rakentamisesta on lentokenttä: lentokenttäkokemus alkaa jo kotona ja loppuu perillä kohteessa, ja siinä välissä on monta pistettä. Pisteistä turvatarkastus on kriittisin ja jos se hoidetaan hyvin, palvelukokemus on todennäköisesti hyvä.</p>
--	---

Voidaan miettiä, miten esimerkiksi "Case Kuntokeskuksessa" ajanvaraus hoidetaan kunkin ryhmän kannalta mahdollisimman hyvin tai millaista on salille saapuminen profiilin silmin. Jos profiili Epävarma tulee salille, miten hänet otetaan vastaan, miten henkilökohtainen palvelu huomioi Epävarman. Sosiaalisille pitää taas järjestää seurustelua varten tilat niin, että ne eivät haittaa laitteita käyttäviä. Näyttäytyjälle pitää olla paljon peilejä ja Suorittajalle vertailuja, kilpailuja ja mittareita. Eri ryhmille tarvitaan siis kuntosalilla erilaisia tilaratkaisuja, erilaista henkilökohtaista palvelua, erilaista henkilökuntaa. Seuraava vaihe – jos olisit kuntosaliryrittäjä

– olisi nopea kokeilu, jolla voisi testata, toimiiko nykyisestä eroava konsepti esimerkiksi Epävarmalle paremmin.

Työkaluja on lisää esimerkiksi Palvelumuotoilun työkalupakissa (<http://sdt.fi/palvelumuotoilu.html>).

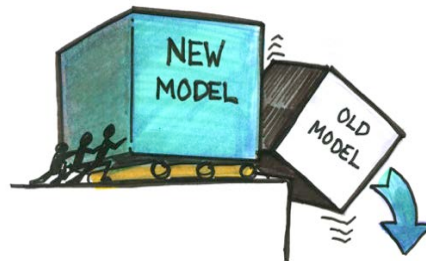
### Palvelumuotoilu vaatii kulttuurimuutosta

Palvelumuotoiluprojekti alkaa ihmisistä ja heidän ongelmistaan, mutta usein päätty monen mutkan kautta organisaation kehittämiseen. Jos palvelukulttuuri ei muutu, on vaikea saada uutta parempaa palvelukonseptia myytyä organisaation toimintatapoihin. Mieti siis jo heti kehityshankkeen alussa, miten uusi, parempi palvelu pystytään juurruttamaan organisaation toimintamalleihin ja mitä se käytännössä vaatii.

Organisaatiossa on pystyttävä saamaan aikaan palvelukulttuurin muutos:

Koko yrityksen on muutettava asiakaskeskeiseksi. Näin etenet:

1. ymmärrä
2. konkretisoi
3. priorisoi, perusta asiakasarvoon
4. kokeile
5. laita liikkeelle kulttuurinmuutos
6. epäonnistuminen on välttämätöntä ja mitä pikemmin, sen parempi
7. mittaa muutosta – ei rahaa vaan kokemusta
8. määritä mittarit, skaalaa ratkaisut
9. suunnittele muutospolku, miten vanhasta mallista luovutaan.



Lisätietoa:

Petteri Hertto, VTM

Palvelumuotoilija, PALMU

puh. +358 440 545 209

[petteri.hertto@palmu.fi](mailto:petteri.hertto@palmu.fi)

[www.palmu.fi](http://www.palmu.fi)



Petteri haluaa luoda parempaa maailmaa palveluiden kautta. Hän on pitkän linjan palvelumuotoilija ja ollut perustamassa Suomen ensimmäistä ja suurinta palvelumuotoiluun ja kanavariippumattomaan palvelukehitykseen keskittyntä toimistoa, Palmua. Petterin tutkimustausta on antanut mainiot lähtökohdat tehdä palvelusuunnittelua ihmislähtöisesti. Empatia toisessa ja numerot toisessa kainalossa on parempi lähtökohta luoda palveluita, jotka ovat optimoitu sekä asiakkaan että palveluntarjoajan näkökulmasta.

Petteri on ollut monessa mukana ja nähnyt paljon onnistumisia ja epäonnistumisia. Hän on rakentanut sadoille kuluttaja-, yritys- ja julkishallinnon asiakkaille asiakasymmärryksen ja yhteissuunnittelun kautta käyttäjäkokemukseltaan parempia palveluita, jotka ovat olleet myös liiketoiminnallisesti fiksua.

# MITTAREISTA LISÄARVOA PALVELUIDEN KEHITTÄMISEEN

Aki Jääskeläinen

Mittareilla tuotetaan kompaktia tietoa yrityksen menestyksen kannalta merkittävistä tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Tässä artikkelissa tarkastellaan mittaamista palveluorganisaation kehittämisen ja johtamisen tukena. Esimerkkimittarina artikkelissa nostetaan esiin asiakastyytyväisyyskysely ja tavat sen kehittämiseen.

Mittaaminen lisää parhaimmillaan ymmärrystä siitä, miten hyvin palvelu tuotetaan ja vastaako se asiakkaan tarpeita. Numeerinen tieto voi auttaa kiteyttämään asioita ja tulkitsemaan erilaisten menestykseen vaikuttavien tekijöiden trendejä. Yleinen tapa mittaamisen käyttöön on tunnistaa poikkeamia tuloksissa suhteessa tavoitteisiin tai aikaisempaan ajanhetkeen. Tietoa on syytä kerätä paitsi omasta toiminnasta myös oman yrityksen ulkopuolelta, esimerkiksi asiakkaista, markkinoista ja yrityskumppaneista. Esimerkkejä mittaustiedon lähteistä ovat

- kyselyt (esim. asiakkaille, henkilöstölle tai muille sidosryhmille)
- toimintaa kuvaava objektiivinen data (esim. talousluvut, käyttöasteet)
- asiakasta koskeva data (esim. asiakastyytyväisyys, asiakasmäärät segmenteittäin)
- toimintaympäristöä kuvaava data (esim. Pohjois-Savon asukasluvu).

Mittaamisen kehittäminen voidaan nähdä prosessina (ks. kuva). Suunnitteluvaihe tulisi aloittaa kysymyksellä miksi? Mitkä ovat niitä tarpeita, johon mittaustietoa tarvitaan? Mittaamisella ei ole itseisarvoa, vaan sen tulee luoda hyötyjä johdolle, henkilöstölle, asiakkaille tai yleisemmin toiminnan kehittämiseen. Mittaamista voidaan hyödyntää myös ennustamiseen, strategian jalkauttamiseen, palkitsemiseen ja erilaisiin vertailuihin.



Kuva 1. Mittaamisen kehittäminen prosessina.

Mittauksen käyttötarkoituksella on keskeinen yhteys seuraavaan kysymykseen: mitä mitataan? Ennen varsinaisten mittareiden ideointia tulisi hahmottaa, mitkä ovat olennaisia mittauskohteita ja millä tavoin ne liittyvät toisiinsa. Vasta kun ymmärretään tietotarpeen kannalta olennaiset mittauskohteet, voidaan määrittää niille soveltuvat mittarit ja datalähteiden määrittelyt. Suunnittelun jälkeen mittarit tulee ottaa käyttöön. Käyttöönottoaiheessa on tärkeää huomioida tietojärjestelmiin mahdollisesti vaadittavat muutokset ja datan keräyksen automatisointi. Lisäksi uusien mittareiden käyttöönotto edellyttää koulutusta ja viestintää, jotta henkilöstö omaksuu ne omakseen. Varsinainen mittaamisen käyttövaihe sisältää datan keräyksen, tulkinnan ja hyödyntämisen sille määritellyssä tarkoituksessaan. Lisäksi on säännöllisesti pohdittava mittaamisen ajantasaisuutta ja mahdollisia päivitystarpeita.

### **Palveluiden mittaamisen erityispiirteet**

Aineetonta palvelutuotosta on hankalampi mitata kuin konkreettisia fyysisiä tuotteita. Esimerkiksi tuotteen raaka-aineen laatua voidaan yleensä tarkastella objektiivisesti. Palvelun laadun objektiivinen mittaaminen on vaikeampaa. Lisäksi palveluissa asiakkaan toiminnalla on usein suuri vaikutus palvelutapahtuman onnistumiseen ja onnistumisen mittaamiseen. Palvelu tuotetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Virheellistä palvelua ei voida poistaa tuotantolinjalta, vaan asiakas näkee virheen välittömästi. Tästä syystä palvelun laadun mittaaminen ja asiakasnäkökulman huomioiminen siinä on erityisen tärkeää. Asiakkaan mukanaolo palvelutapahtumassa mutkistaa mittaamista myös muulla tavoin. Esimerkiksi pelkkien asiakaskontaktien lukumäärän laskeminen voi johtaa harhaan, jos kontaktit ovat yksilöllisiä. Monissa palveluissa asiakkaan kokemaa arvoa ei synny pelkästään palvelutapahtumassa vaan vasta myöhemmin asiakkaan arjessa. Viime kädessä asiakas määrittää sen, missä määrin palvelutuotanto on onnistunut vastaamaan hänen tarpeeseensa.

Asiakkaaseen liittyvät mittarit eivät sinänsä ole uusi asia. Esimerkiksi reklamaatioita ja asiakastytyvyyttä on mitattu jo hyvin kauan. Käytössä olevissa mittareissa on kuitenkin paljon parannettavaa. Monet mittarit eivät ota asiakkaan näkökulmaa aidosti huomioon. Mittareiden olisi myös otettava huomioon kunkin palvelun erityispiirteet. Asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin voi vaikuttaa paitsi asiakkaalle näkyvän lopputuloksen mittaamiseen myös siihen, kuinka omaa toimintaa mitataan.

Taulukossa 1 on kuvattu, miten palvelun standardi tai epästandardi luonne ja asiakkaan rooli palvelutapahtumassa vaikuttavat mittaamisen toteutukseen.

**Taulukko 1. Mittaamisen erityispiirteitä erityyppisissä palveluissa.**

Palvelukohtainen erityispiirre	Esimerkkejä vaikutuksesta mittaamisen toteutukseen
Asiakas ei voi odottaa, esim. - päivystyspalvelut - IT-tukipalvelut	- mittareiden tulee tukea palvelukapasiteetin johtamista - palveluiden kysynnän mittaamiseen tulee kiinnittää huomiota
Palvelu toteutuu aina asiakasvuorovaikutuksessa, esim. - hyvinvointipalvelut	- mittareiden tulee tukea palveluprosessin sujuvuutta ja laatua
Palvelu on standardi, esim. - kuluttajakaupan palvelut - kunnossapitopalvelut	- mittaamisessa korostuu prosessien tehokkuus - laadun mittarit seuraavat poikkeamia etukäteen määritellyistä standardeista
Palvelu on aina täysin räätälöity asiakkaalle, esim. - konsultointipalvelut	- mittareiden tulee tukea palvelun lopputuloksena asiakkaalle syntyvän arvon osoittamista - laadun mittarit ovat usein asiakaskohtaisesti räätälöityjä

### Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Parhaimmillaan asiakastyytyväisyyskysely tarjoaa hyvän kuvan asiakkaan välittömästä palvelukokemuksesta suhteessa ennakko-odotuksiin. Käytännössä asiakastyytyväisyyskyselyissä on kuitenkin usein ongelmia. Perinteisessä asiakastyytyväisyyskyselyssä haasteena on se, että yksi kysely sopii harvoin kaikille asiakkaille. Yleisiä arviointikriteereitä tulisikin täsmentää. ***Suoraviivaisin tapa parantaa tilannetta on kysyä asiakkaalta, mitä asioita hän arvostaa, ja pyytää sitten arvioimaan niissä onnistumista.*** Perinteisessä asiakastyytyväisyyskyselyssä tämä voidaan toteuttaa yksinkertaisimmillaan niin, että asiakas arvioi kunkin arvioidun tekijän merkitystä omalta kannaltaan muun vastaamisen ohella.

Yksi asiakastyytyväisyyskyselyjen haasteista on, että tietoa kerätään liian harvoin ja liian pitkän ajan kuluttua palvelun toimittamisesta. Tiheämpi mittaustaajuus mahdollistaa reaaliaikaisemman reagoinnin eri ajanhetkillä tehtyjen mittausten välillä tapahtuviin muutoksiin. Toisaalta mittauksen toistaminen liian usein voi saman asiakkaan tapauksessa aiheuttaa kyllästymistä ja vähentää vastaushalukkuutta. Mittaustaajuutta voidaan kasvattaa myös esimerkiksi siten, että asiakastyytyväisyyskysely tehdään neljä kertaa vuodessa, mutta yksi asiakas vastaa vain kerran vuodessa.

Nykyisin yhä useammin asiakastyytyväisyystietoa kerätään välittömästi palvelutapahtuman jälkeen lyhyillä kyselyillä. Tällöin saadaan hyvin reaaliaikaista tietoa, mutta tulokset voivat jäädä pinnallisemmiksi. Tällöin tulee miettiä hyvin tarkkaan, miten kysymykset muotoillaan. Internetistä löytyy monia hyviä esimerkkejä kysymysten laatimisesta, ks. esim. <https://fi.surveymonkey.com/mp/customer-satisfaction-survey-questions/>

Toinen asiakastyytyväisyyskyselyjen ongelma on usein se, että tulokset eivät johda mihinkään toimenpiteisiin tai muutoksiin. Tulosten analysoiminen on hoidettava jämäkästi sovitun aikataulun ja vastuunjaon mukaan. On selvää, että analysoimiseen on varattava myös aikaa, vaikka raportoinnin standardipohjat helpottavatkin asiaa. Tulosten tarkastelussa on myös hyvä muistaa, että kyselyihin vastaavat asiakkaat voivat olla tietyn tyyppisiä, esimerkiksi erityisen tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Olisikin hyvä saada erilaisilla taustakysymyksillä (esim. ikä, sukupuoli, maantieteellinen sijainti, asiakassegmentti) selville asiakkaan profiili. Taulukkoon 2 on koottu yhteen tyypillisiä asiakastyytyväisyyden mittaamisen haasteita ja tapoja voittaa niitä.

## Taulukko 2. Asiakastyytyväisyyden mittaamisen kehittäminen.

Haaste	Keinoja haasteen voittamiseen
Asiakkaan arvostamien asioiden esiintuominen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaiden arvostamien tekijöiden selvittäminen ennen kyselyn laatimista</li> <li>- Kyselyn täydentäminen siten, että asiakas voi valita itselleen tärkeimmät kriteerit tai määrittää kunkin kriteerin tärkeyden itselleen</li> <li>- Tietyille avainasiakkuuksille tai projekteille räätälöityjen kyselyiden käyttäminen</li> </ul>
Kyselyjen alhainen vastausprosentti Tulosten saaminen liian harvoin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kyselyn tiivistäminen</li> <li>- Kohteena olevien asiakkaiden kierrättäminen</li> <li>- Kyselyn automatisointi, vastaamisen tekeminen mahdollisimman helpoksi</li> </ul>
Tulosten hyödyntäminen jää puolittiehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kyselyn käsittelyyn selkeät vastuunjaot ja aikataulut</li> <li>- Tulosten standardin raportointitavan kehittäminen</li> </ul>

Mittaamisen kehittäminen on pienille yrityksille usein ylimääräiseltä tuntuva tehtävä ja rasite arjessa. Asiaa voidaan kuitenkin kehittää tekemällä pieniä kehitysaskleita aika ajoin. Muutamalla hyvällä mittarilla voi pärjätä hyvin, ja tällöin mittareiden ylläpitokaan ei työllistä liikaa. Tärkeintä on aloittaa asian kehittäminen esittämällä kaksi kysymystä: miksi mitataan ja mitä mitataan? On myös muistettava, että täydellistä mittaria ei olekaan. Puutteellinenkin mittari voi tuottaa hyödyllistä tietoa, kunhan mittarin rajoitteet vain tiedostetaan.

Lisätietoa:

Aki Jääskeläinen, konsultti, mittaamisen asiantuntija, tutkija  
Prodia Oy, Tampereen teknillinen yliopisto

[aki.jaaskelainen@prodia.fi](mailto:aki.jaaskelainen@prodia.fi)



Tekniikan tohtori Aki Jääskeläinen on Prodia Oy:n partneri. Lisäksi hän työskentelee yliopistotutkijana Tampereen teknillisessä yliopistossa ja on Lappeenrannan teknillisen yliopiston dosentti. Jääskeläinen on osallistunut suorituskyvyn mittaus- ja johtamisjärjestelmien kehitystyöhön kymmenissä suomalaisissa organisaatioissa. Lisäksi hän on julkaissut aihealueeseen liittyviä kirjoja ja artikkeleita sekä pitänyt esityksiä erilaisissa seminaareissa ja koulutuksissa. Viime aikoina Jääskeläinen on työskennellyt varsinkin palveluorganisaatioiden mittaamisen ja hankintoja tukevan mittaamisen parissa.



# LIIKETOIMINTAMALLIN SUUNNITTELU INTO- INNOVAATIOPALVELUN AVULLA

Tuomo Eskelinen

**InTo-innovaatiopalvelu ja työkalu nopeuttaa ja helpottaa ideoiden tuottamiseen ja arviointiin liittyviä päätöksentekoprosesseja. InTo on nopea ja helppokäyttöinen, ja se sopii kaikille kehityshaluisille yrityksille ja julkisille organisaatioille.**

InTo on oivallinen työväline toiminnan tavoitteiden kirkastamiseen sekä kehittämiskohteiden ja käytännöllisten ratkaisuehdotusten löytämiseen palveluiden kehittämisessä joko sisäisissä tai ulkoisissa prosesseissa. Olennaista on, että ideoita kerätään laaja-alaisesti ja että kumppanit tai käyttäjät/asiakkaat ovat mukana prosessissa, jotta prosessi palvelee asiakaslähtöistä palvelunkehittämistä.

InTo-palvelun keskeisiä elementtejä ovat kontekstin määrittelyvaihe, jossa päätetään tavoitteet, osallistujat ja aikataulu, ideoiden keräämisvaihe, jota helpotetaan Internet-pohjaisella työkalulla, monikriteeriarviointi visuaalisen työkalun avulla sekä ideoiden järjestäminen paremmuusjärjestykseen ydinluvun avulla. InTo-palvelun käyttö tehostaa prosessiin osallistuvien ajankäyttöä ja varmistaa, että parhaat toimenpiteet havaitaan ja voidaan priorisoida toteutuksessa.

Organisaation kehitystavoitteena voi olla esimerkiksi asiakkaiden tarpeita vastaavien uusien tuotteiden tai uusien liiketoimintamallien löytäminen tai toiminnan kehittäminen. InTo-palvelun avulla valituissa teemoissa tunnistetaan iso joukko ideoita, joista seulotaan toteutettavat toimenpiteet. Organisaation tuottavuus ja tehokkuus sekä innovaatio-osaaminen paranevat. Tämä tuottaa pysyviä tuloksia.

Menetelmä perustuu kolmeen periaatteeseen

- 1) päätöksentekijöiden sitoutumiseen
- 2) asiantuntemukseen: kysytään niiltä, jotka parhaiten tietävät, kuten henkilöstöltä, asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta
- 3) ydinlukulaskentamenetelmään, joka asettaa ideat paremmuusjärjestykseen ja seuloo matemaattisella varmuudella kriteerit parhaiten täyttävät vaihtoehdot.

InTo-palvelu on monipuolinen ja sillä on monia käyttötarkoituksia. Palvelukokonaisuus voi sisältää esimerkiksi

- asiantuntijapalveluna toteutettavan InTo-prosessin, johon kuuluu kontekstin määrittely, ideoiden kerääminen ja arviointi sekä valinta toteutusta varten
- InTo-asiantuntijakoulutuksen, jossa koulutetaan organisaatioon asiantuntijoita toteuttamaan tehokkaita avoimia innovaatioprosesseja
- InTo-yrityskoulutuksen, jossa toteutetaan organisaatiossa avoin innovaatioprosessi
- InTo Joint Value Creation -kokonaisuuden, jonka avulla organisaatio kehittää omien asiakkaidensa kanssa lisäarvoa
- liiketoimintamallin kehittämispalvelun, jossa yhdistetään canvas-pohjainen työskentely InTo-työkaluun
- henkilöstön valintaprosessin.

Palvelu toteutetaan Savonia-ammattikorkeakoulun monialaisena asiantuntijatyönä. Palvelutarjonnasta räätälöidään asiakasorganisaation tarpeita vastaava palvelukokonaisuus yhdistämällä tarvittavia palvelun osia. Palvelun hinta muodostuu räätälöidyn palvelukokonaisuuden laajuuden perusteella. Kehittämistavoitteet, toimitustapa ja aikataulu sovitaan yhdessä asiakasorganisaation kanssa.

InTo-työkalu on kehitetty ja sitä on testattu EU-rahoitteisissa hankkeissa (mm. Remowe, Abowe, OP3N, KIP, TRADEIT, Facesmap). Sitä on käytetty useissa yrityksissä (esimerkiksi Fibic Oy, Stora Enso Oyj, Voimatel Oy, Ylä-Savon Kehitys Oy, 9Wood Ltd. sekä Luke). Toteutettuja InTo-prosesseja on yli 200.

InTo-työkalua käytettiin PaKe Savo -valmennuksessa noin kymmenen yrityksen palveluliiketoiminnan kehittämisessä, ja sen avulla saatiin hyviä tuloksia. Ensimmäinen käyttötapa oli kehittämistehtävän ideointi ja valinta. Toisena käyttötapana oli liiketoimintamallin (Canvas) ideointi, ideoiden arviointi ja ydinliiketoimintamallin muodostaminen. Kehittämisaiheet olivat hyvin erilaisia, esimerkiksi digitaalisten myyntipalvelujen ja huoltopalveluiden sekä sisäisen viestinnän kehittäminen. Kokemuksena havaittiin, että InTo-työkalu soveltuu hyvin palveluliiketoiminnan kehittämiseen eri teemoissa ja tilanteissa. Aikaa säästyy ja toiminta tehostuu. Menetelmä on hyödyllinen myös ns. hiljaisen tiedon esilletuomisessa.

Into-demo: Voit tutustua InTon ideointiin ja visuaaliseen arviointityökaluun osoitteessa <http://into.savonia.fi>

Savonia-ammattikorkeakoulun kehittämisspalvelut yrityksille:  
<http://portal.savonia.fi/amk/fi/palvelut-yrityksille/kehittamispalveluita-yrityksille-0>

Kajanus Miika, Iire Antti, Eskelinen Tuomo, Heinonen Mikko and Hansen Eric (2014),  
"Business model design: new tools for business systems innovation",  
*Scandinavian Journal of Forest Research*, Vol. 29, Iss. 6, pp. 603-614, DOI:  
10.1080/02827581.2014.949301

Lisätietoa:

TKI-asiantuntija, FT Tuomo Eskelinen  
Savonia-ammattikorkeakoulu  
puh. 044 785 6613  
[tuomo.eskelinen@savonia.fi](mailto:tuomo.eskelinen@savonia.fi)



Tuomo Eskelinen toimii tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioasiantuntijana Savonia-ammattikorkeakoulussa. Hänen erikoisalaansa ovat liiketoimintamalliprosessit ja innovaatiotyökalut. Tavoitteena on edistää kestävän liiketoiminnan osa-alueita. Kokemuksena on yli 20 EU-rahoitteista innovaatioalan kehittämisprojektia ja -hanketta.

